



## Hvordan ser den perfekte FM organisation ud om fem år?

Jensen, Per Anker

*Published in:*  
FM Update

*Publication date:*  
2011

*Document Version*  
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Jensen, P. A. (2011). Hvordan ser den perfekte FM organisation ud om fem år? *FM Update*, (11).

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



#11 SEPTEMBER 2011

# FM Update

Dansk Facilities Management netværk

DFM



**TEMAER: SOURCING  
BENCHMARKING**

# FM – ER DET KUN FOR NØRDER ?



MOGENS KORNBO,  
Bestyrelsesformand

Kære FM'er,

Vi har jo talt om det så mange gange før. Hvad er FM egentlig og hvad det kan gøre for en organisation. At det er support for kernevirkomheden og at det er en strategisk ledelsesdisciplin der kan skabe værdi – og ikke kun på den direkte økonomiske bundlinje. At FM bestemt ikke er passiv siden af regnskabet men et værktøj på aktivsiden. Så langt så godt. Men hvad med vores egen FM værktøjskasse ?

I denne tid tales der rigtig meget om digitalisering i byggeriet igen. En IKT- bekendtgørelse er på vej, der pålægger det offentlige system at benytte digitalisering i alle byggeriets faser. I udgangspunktet en rigtig god idé som også alle private bygherrer burde indføre – og sikkert også vil gøre det. Men det kræver at vi udvikler en fælles standard som tager os igennem alle faserne – lige fra den første idé skitseres på papiret, henover projektering og udførelse, til og inklusiv driftsfasen. De store investeringer vi som bygherrer anvender skal selvfølgelig også kunne bruges aktivt i driftsfasen. Men pt. har vi ikke en standard på området, hvilket kan betyde at vi fra gang til gang opfinder den dybe tallerken. Hvilket er både dyrt og ressourcekrævende og tillige betyder, at vi ikke kan udnytte informationer optimalt.

Sideløbende er der udvikling igangværende inden for BIM (Byggeriets Informations Model) som er en 3D model hvor man også knytter oplysninger til alle sine bygningsdele.

Projektering i 3D må være en del af vores nære fremtid og kan bidrage til at undgå fejl i byggeriet og vil uvægerligt også knytte arkitektdelen tættere sammen med ingeniørdelen og måske fremover bringe de to parter til samme projekteringsbord.

BIM har også sine udfordringer. Bl.a. har forskellige softwareløsninger også forskellige løsninger på BIM og derfor kan man ikke uden videre føre sine data over i andre systemer, men jeg er sikker på at det også bliver løst.

Men er vi så i FM regi parat til at anvende disse data så vi får fuld valuta for pengene? Jeg har nu (igen) set på et bredt udvalg af de FM systemer der er i Danmark. De udmærker sig ved dels at være ret forskellige men også ved at deres brugervenlighed gradvis forøges. For alle gælder det, at man stadig har et stykke vej foran sig når det gælder om at anvende de digitale data på en aktiv og optimal måde.

Men med brugere menes der her FM'eren. Hvad med vores egentlige brugere? Dem vi som FM skal servicere? Hvordan kan de gøre brug af vore FM systemer – til glæde for både dem og os som FM'ere? Her er et stykke vej endnu før vi har den brugervenlige kundeportal der kan servicere vores daglige brugere på en intuitiv nem måde – hvor man kan bevæge sig virtuelt rundt i sin ejendom og bestille services mm. FM er jo faktisk ikke lavet for nørder, men for de slutbrugere som hver dag er afhængige af vores services. Med den digitaliseringsproces der udvikler sig syntes jeg det er tid, at sikre at disse mange oplysninger rent faktisk kan blive til glæde for også vores slutbrugere – og dermed også for os selv som FM'ere.

Heldigvis oplever jeg at softwareudviklerne er meget lydhøre, men det kræver også at vi som FM'ere sætter en dagsorden og nogle krav til fremtidens FM systemer.

Mogens Kornbo  
DFM, bestyrelsesformand

Forsiden: CFM konferencen på  
DTU 22.-23. august

## INDHOLD

**Sourcing** [Side 3 >>](#)

**Afgørelsens time for outsourcing** [Side 6 >>](#)

**Benchmarking af Facilities Management** [Side 8 >>](#)

**Hvordan ser den perfekte FM organisation ud om FEM år?** [Side 12 >>](#)

**Opførelse af bruger- og driftsvenligt byggeri** [Side 14 >>](#)

**FM som en Moderne Profession** [Side 18 >>](#)

**Å fullføre masterstudium samtidig med full job** [Side 22 >>](#)

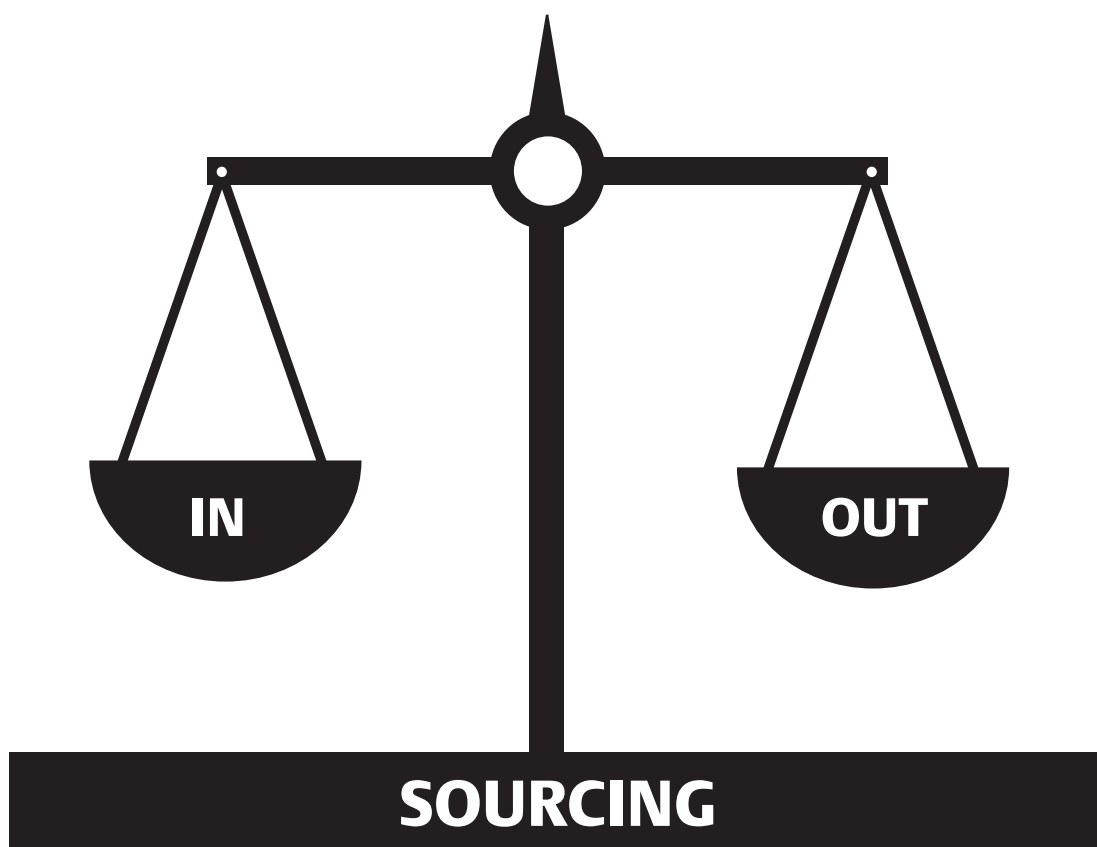
**De kommunale guldæg ligger og venter på at blive samlet op** [Side 24 >>](#)

# SOURCING



Af KJELD NIELSEN, arkitekt maa

I de senere år er sourcing blevet et område, som mange virksomheder enten har taget stilling til eller vil komme til at skulle det. Outsourcing er blevet et mantra i tiden og det er blevet et politisk instrument, som mange enten er for eller imod. Googler man ordet "sourcing" er der 164 mio. artikler eller omtaler, og med "sourcing, facilities management og services" giver det knap 3 mio. omtaler. Det er derved et begreb mange mennesker har en holdning til, interesserer sig for og har løsninger på. Mange virksomheder, organisationer og kommuner er aktuelt i den situation, at man skal vælge den rette strategiske vej fremad for bl.a. deres Facilities Management ydelser, hvorfor det presser på, at overveje, hvilke løsninger der bedst er tilpasset deres særlige vilkår.



I FM-organisationen er det vigtigt, at man baserer sine valg på fakta om de områder, som står for at skulle konkurrenceudsættes. Eksempelvis kan man spørge sig selv hvad der er den mest velegnede løsningsmodel. F.eks. har man spidskompetencerne selv? Har man kritisk masse nok? Er man store nok og professionelle nok? Vil man afgive den viden og de medarbejdere der har opbygget erfaringer og viden om alle de understøttende opgaver der ligger i FM? Bliver opgaven håndteret som

det forandringsprojekt det er, hvor man flytter ansvar, skaber nye spilleregler og arbejdsgange og bliver kommunikationen inddraget i rette omfang?

## Processen

Processen for konkurrenceafklaring er vigtig og bør indeholde en afdækning af behov og muligheder, at man gør op med vanetænkning samt at man sørger for, at kvaliteten af det arbejde der udføres kan måles. Hertil

kommer spørgsmålet om der skabes mulighed for at optimere af processerne, hvad enten de skal løses internt eller eksternt. Et udsagn fra en virksomhedsleder er, at hvis ledelse og medarbejdere ihærdigt arbejder på at skære unødvendige omkostninger væk og bliver dygtigere både fagligt og forretningsmæssigt, vil det vanskeliggøre outsourcing og overflødig gøre negative outsourcing transaktioner. Det drejer sig om at træffe et strategisk valg af den rette løsning for virksomheden, hvilket altid vil være situationsbestemt og afvejer man de forskellige muligheder og vælger den rette løsning taler man ofte om "rightsourcing". Hvad er virksomhedens nutid og forventede fremtid, og hvad er virksomhedens kerneydelser samt hvad er det rette strategiske valg for virksomheden. Udgangspunktet for konkurrenceudsættelse er, at man ønsker at nå frem til den løsning der bedst og billigst løser opgaverne samtidig med at virksomhedens kerneforretning understøttes bedst muligt. Motiverne for at konkurrenceudsætte FM ydelserne vil som regel være ønsket om at fokusere på sin kerneforretning, at få og opretholde styr på omkostninger og omkostningseffektivitet samt at opnå fleksibilitet i leverancen.

### Standarder

I 2008 udkom standarder vedr. FM. Del 1 omhandler terminologi og definitioner, mens del 2 er en vejledning i udarbejdelse af FM aftaler. Standarderne skaber grundlaget for et fælles sprog og fælles værktøjer i arbejdet med bl.a. sourcing. Aftaledelen vil være fornuftig at anvende, hvad enten opgaverne skal udføres internt eller eksternt. I standarderne arbejdes med opdeling i strategisk, taktisk og operationelt niveau, således at der fra kundens/bestillerens side opstilles SLA'er (Service Level Agreements) og at dette modsvares af KPI'er (Key Performance Indicators) for måling af leverancerne.

### Drivere for sourcing

Det vil som regel være en god indikator om man skal IN-source eller OUTsource, og at man har mulighed for at vælge begge løsninger. Men outsourcer man fordi man ikke løser opgaverne godt internt, er det ofte et ledelsesmæssigt problem som viser, at man har opgivet at få styr på et område, og at man ledelsesmæssigt har opgivet at optimere det. Forretningsmæssigt vil det være rigtigst at konkurrenceudsætte de valgte ydelser, som man har fuldt styr på, så man efter outsourcing kan fastholde sin styring eller alternativt kan beholde opgaverne internt. Økonomisk skal der optimeres inden for de enkelte områder, ved at man bundter opgaverne på nye og mere hensigtsmæssige måder samt ved at indkøbe

billigst muligt. Vedrørende det procesmæssige perspektiv, er det af betydning at man stræber efter at blive den bedste samt der er adgang til de nyeste værktøjer og metoder, fokuseret ledelse og opgaveløsning samt fleksibilitet. Endelig også at der opbygges og bevares de rette faglige og ledelsesmæssige kompetencer. Blandt de forhold man skal tage i betragtning er balancen mellem økonomi og ønsket kvalitet. Forståelse for kundens virksomhed, indførelse af nye arbejdsmetoder etc. spiller tillige en rolle. Endelig skal man være opmærksom på håndtering af det tab af viden der sker ved overførelse af medarbejdere til en leverandør samt udfordringerne hvis man hjemtager opgaven igen. Blandt de forhold man skal forholde sig til, når man outsourcer, er at man skal sikre sig de lovede besparelser og forbedringer, at der ikke samtidig reduceres på kvaliteten samt at der formidles tilstrækkelig information og kommunikation til de medarbejdere der overføres til serviceleverandøren, således at de arbejder med og ikke imod.

### Markedet

I de senere år er der opbygget et stadig mere professionelt marked for Facilities Management og Facilities Services ydelser og de leverandører der tidligere havde styrken inden for et enkelt område, f.eks. rengøring har udbygget paletten, så de virksomheder der vil konkurrenceudsætte FM ydelserne har stadig mere at vælge imellem. Blandt de fordele som serviceleverandørerne ofte understreger, er at de har det outsourcete område som sin kernevirksomhed, hvorfor man har mere fokus på opgaven, på udvikling samt på anvendelsen af ny teknologi. Man vil derfor ofte være mere proaktiv overfor kunderne, ligesom at man arbejder med sine kernekompetencer, hvorfor man hele tiden tilstræber "best practice" på området. Det vil tillige skabe basis for at medarbejderne, der virksomhedsoverdrages, får bedre mulighed for en professionel udvikling, udbygning af kompetencer og fagligt miljø.

### Hvad betyder det for FM'eren?

I takt med at markedet udvider sig og flere og flere virksomheder og organisationer, private som offentlige, vil det være nødvendigt at se på FM'erenes skiftende rolle. Er han/hun ansat i virksomheden, vil hun i højere grad skulle arbejde med de samlede processer. Primært på det strategiske og taktiske niveau som bestiller, og med varetagelse af indkøbs- og controllerrollen, hvor der fokuseres på såvel omkostningsminimering som værdiskabelse for virksomheden, f.eks. ved at skabe bedre grundlag for virksomhedens medarbejdere og deres arbejdsbetingelser. Herudover må han opbygge en over-



ordnet ekspertise i de ydelser der er outsourcet, for at kunne matche leverandørens viden. Er FM'eren placeret hos serviceleverandøren f.eks. vil han/hun skulle udvikle sig tværfagligt, medvirke ved udvikling af nye metoder og værktøjer samt med ledelses opgaver.

### Sammenfatning

For at gennemføre en effektiv sourcing proces, skal virksomhedens kerneområder beskrives og processen skal forberedes grundigt. Her vil det ofte være en god idé at anvende eksterne rådgivere, som ikke er en del af løsning/problem. Målene man ønsker at opnå, skal beskrives tillige med de valgte drivere og forventede barrierer. Det er vigtigt at kunden primært ser på "hvad" der konkurrenceudsættes, mens serviceleverandøren, hvad enten han er intern eller ekstern, har ansvaret for "hvordan" man skal levere ydelserne – som jo er deres kerneforretning. Når man ser på diverse overvejelser

om sourcing er der ofte tale om en udvikling gående fra intern organisering, hvor man udfører alle opgaverne internt til operationel out-tasking (enkeltopgaver, typisk rengøring, kantine o.l.). Videre til taktisk outsourcing omfattende en lang række services og daglig ledelse af disse og videre til strategisk outsourcing bestående af en bredt favnende FM aftale hvor service leverandøren involveres i den langsigtede FM strategi og som kronen på værket strategisk partnerskab, hvor man deler den strategiske risiko og hvor der er ingen eller en minimal FM organisation i virksomheden. Vil det være målet for virksomhederne fremover? Måske nok for service leverandørerne, men er det den rigtige vej for en virksomhed at knytte sig så tæt til en bestemt serviceleverandør? Har nogle af læserne synspunkter herpå og/eller erfaringer fra sourcing resulterende i outsourcing, in-house løsning m.v., hører jeg gerne fra jer.

## Et godt akustisk miljø når hygiejnekravene er strenge



Med Ecophon Hygiene systemerne får du optimale akustiske løsninger til storkøkkener, laboratorier, fødevarereindustrien, medicinalindustrien og andre steder hvor der er særlige krav til rengøring og et sundt indeklima. Få mere at vide om vores helt nye Hygiene produktprogram på [www.ecophon.dk](http://www.ecophon.dk) eller på telefon: 3677 0909

SAINT-GOBAIN  
ECOPHON

**Ecophon®**  
A SOUND EFFECT ON PEOPLE

**Nyhed**  
Læs om den nye prisbog  
på [byggecentrum.dk](http://byggecentrum.dk) >  
data og software

**BYGGECENTRUM**

# AFGØRELSENS TIME FOR OUTSOURCING

**Er det en god idé eller ej at outsource FM opgaver? Det var spørgsmålet, der skulle afgøres ved et utraditionelt medlemsarrangement i DFM netværk i august. Mødet i byrådssalen på Hillerød Rådhus udspillede sig som en retssag, hvor fortalere for outsourcing var sagsøgere. De havde indkaldt en række vidner, der skulle være med til at belyse emnet, så dommerpanelet kunne træffe den svære afgørelse.**

Af JAN AAGAARD

Er der noget vundet ved at outsource FM opgaver? Fører udlicitering til en bedre kvalitet? Er der penge at spare ved at flytte FM opgaverne ud af huset?

Debatten for og imod outsourcing ruller blandt facilities managere i både privat og offentligt regi, og midt i august satte DFM-netværk sagen på spidsen ved et utraditionelt medlemsarrangement, der udspillede sig som en retssag med den sagsøgende part som fortalere for outsourcing og den sagsøgte som modstander.

Ved arrangementet, der fandt sted i den højloftede byrådssal på Hillerød Rådhus, lyttede et uafhængigt "dommerpanel" til argumenter for og imod outsourcing af FM. Panelet bestod af tre erfarne FM folk – advokat Niels Valentin Jensen fra Datea som overdommer og de to meddommere, professor Per Anker Jensen, DTU og vicedirektør Claes Brylle Hallqvist, Bispebjerg Hospital.

Som sagsøgere havde direktør Peter Bang fra HSG og divisionsdirektør Lise Lotte Panduro fra ISS indkaldt en række vidner til at belyse fordelene ved outsourcing, mens Birgitte Dyrvig Carlsson, chef for By og Miljø i Hillerød Kommune, var den sagsøgte modstander af outsourcing og benyttede sig af muligheden for at krydsforhøre vidnerne.

## Outsourcing i det offentlige

Peter Bang fortalte i sin indledning, hvordan outsourcing i stigende grad benyttes inden for FM, hvor det offentlige nu også er begyndt at lægge opgaver ud. Senest har DR, Forsvarskommandoen og Rigspolitiet udbudt en række FM opgaver – sidstnævnte på grundlag af en rapport, der påpeger, at udliciteringen kan give besparelser på helt op til 31 procent. "Outsourcing er i høj grad med til at gøre vores virksomheder og samfund mere effektive," fastslog sagsøgeren.

Birgitte Dyrvig Carlsson var ikke overraskende uenig og påpegede, at man gennem årene har set mange

dårlige eksempler på dårlige outsourcing, der bare gennemføres med et pennestrøg.

"Vi har set masser af eksempler på, at medarbejderne skal løbe stærkere og stærkere og ender med at blive udslidte, mens kunderne slet ikke opnår de besparelser, som de var blevet lovet. Outsourcing gennemføres i dag på et alt for løst grundlag, og FM kan mindst lige så godt foregå i eget regi," sagde hun.

## Fordele set fra kundeside

Som første vidne havde Peter Bang indkaldt Ulf Jönsson, Head of Workplace Resources, Nokia Denmark. Han repræsenterede kundesiden, da Nokia siden 2009 har outsourcet stort set hele FM området, men Ulf Jönsson udtalte sig dog kun på egne vegne. Han fortalte, at outsourcing af FM opgaver havde medført øget effektivitet i Nokia.

"Vi har fået frigjort ressourcer til at koncentrere os om kerneforretningen. Det vil for mit område sige arbejdet med de strategiske retningslinjer, så vi kan hæve os til et niveau, hvor vi kan se langt ud i fremtiden," sagde Ulf Jönsson, som også påpegede, at outsourcing skal bygge på et tillidsfuldt samarbejde mellem kunde og leverandør.

"Der skal være en gensidig forståelse for de mål, der bliver sat fra starten, og det er meget vigtigt, at man får bygget et velfungerende system op for kommunikationen parterne imellem," sagde han.

Som modstander spurgte Birgitte Dyrvig Carlsson, om Nokia ikke kunne have beholdt FM opgaverne i eget regi.

"Det ville ikke have været umuligt, men vi var kommet til et punkt, hvor vi havde brug for at få input og ekspertise udefra. Når tingene bare kører i eget regi, bør man blive bekymret, for så er der stor risiko for, at man er ved at gå i stå," sagde Ulf Jönsson, der ikke ville svare på, hvor meget Nokia havde sparet ved at outsource FM opgaverne.

DFM medlemsarrangement i  
byrådssalen på Hillerød Rådhus.  
Foto: Flemming Wulff Hansen



### Underleverandørernes rolle

Næste vidne var Henrik A. Christensen, der som direktør for Cheval Blanc Servicerestauranter er underleverandør ved outsourcet kantinedrift. Han blev blandt andet spurgt, om det i den rolle er muligt at komme tæt på slutbrugerne.

”Det er vores oplevelse, at vi er lige så tæt på slutbrugerne, som vi ville have været ved en direkte kontrakt,” sagde Henrik A. Christensen

Han oplevede heller ikke større problemer i forhold til de overdragne medarbejdere: ”Vi oplever en stor blomstring blandt medarbejderne, fordi de pludselig får en ledelse, der interesserer sig meget for det, de laver, og som forsøger at opfylde nogle af de ønsker, de har.”

### Den tilfredse medarbejder

Det sidste vidner var Ole Andreassen, der som contract manager i ISS er ansvarlig for virksomhedens kontrakt med TDC.

Ole Andreassen arbejdede gennem mange år i TDC og var med i hele processen omkring outsourcing af FM opgaverne, hvor han selv overgik til ISS. Han blev som mellemlider tidligt inddraget i processen, men alligevel kom der en reaktion, da beslutningen endelig blev taget.

”Først havde jeg nogle dage, hvor jeg synes, at det nærmest var værre end at blive sagt op. Men så valgte jeg en anden tilgang og sagde: Det er fedt at blive headhuntet til en virksomhed, der som deres kerneforretning har lige præcis det, vi laver,” lød det fra Ole Andreassen.

”Det er ikke en televirksomheds kernekompetence at lave mad og gøre toiletter rene. Som medarbejder har jeg oplevet at få ansvar for en række nye områder og lære en masse nyt. Vi er blevet mere fleksible som medarbejdere, og på den måde er vi blevet flere om at løse opgaverne,” sagde Ole Andreassen. Lige som de øvrige vidner afslog han at oplyse om de økonomiske konsekvenser af udliciteringen.

### Dommerpanelet voterede

Herefter var det tid til parternes procedurer, hvor Bang og Panduro påpegede, at vidneudsagnene havde vist, at outsourcing giver en række gevinster for alle parter. Udliciteringen kan blandt andet frigive ressourcer til kerneforretningen, tilføre nye kompetencer, give løbende forbedringer af kvalitet og effektivitet, mere medarbejderudvikling og mindre administration.

Birgitte Dyrvig Carlsson lod sig imidlertid langt fra overbevise af argumenterne, og efterlyste konkrete beviser for de økonomiske gevinster. Endvidere påpegede hun, at der i de fremlagte eksempler var tale om særlige omstændigheder, der gav gode resultater, men som på ingen måde var repræsentative for de samlede erfaringer med outsourcing af FM opgaver.

Dommerpanelet trak sig herefter tilbage for at votere, og efter cirka 15 minutter kunne overdommer Niels Valentin Jensen fremlægge resultatet. Der blev ikke tale om nogen klar dom for eller imod outsourcing.

### Oplæg til yderligere diskussion

De tre dommerne mente på den ene side, at man på baggrund af den fremlagte bevisførelse ikke kan fastslå, at outsourcing af FM opgaver per definition bør udbredes mest muligt. På den anden side fandt dommerpanelet det bevist, at outsourcing giver en række gevinster, om end de ikke havde hørt beviser for de økonomiske fordele.

Sagen sluttede således nogenlunde 50/50, hvilket stemmer godt overens med DFMs holdning til sagen.

”DFM er fortalere for rightsourcing, altså for brug af outsourcing, hvor det efter en nøje vurdering af mulighederne skønnes at tilføre værdi til virksomheden. Sikker er det, at fremtiden vil byde på yderligere diskussioner – blandt andet i DFM regi – om fordele og ulemper ved outsourcing af FM opgaver,” siger DFM-direktør Eva Kartholm.



I denne artikel beskrives det, hvilke fordele der er ved at benchmarke eller sammenligne egen FM organisations præstationer, processer eller strategi med andre. Der peges på de vigtigste forudsætninger, for at benchmarking kan anvendes til noget konstruktivt, og der gives konkrete eksempler på problemområder, der, hvis de bliver løst, kan betyde, at FM benchmarking giver end-nu større værdi.

Af CLAUS CHRISTENSEN,  
executive director og  
FREDERIK KRARUP, manager,  
Ernst & Young

# BENCHMARKING AF FACILITIES MANAGEMENT

## KAN BIDRAGE BETYDELIGT TIL EFFEKTIVISERING OG FORBEDRINGER, MEN KRÆVER OGSÅ EN STRUKTURERET METODE OG INDSIGT I FM

Wikipedia: The term benchmarking was first used by shoemakers to measure people's feet for shoes. They would place someone's foot on a "bench" and mark it out to make the pattern for the shoes.

### Hvad er benchmarking\*

Benchmarking er kort og godt en sammenligning af to eller flere situationer med hinanden. I forhold til FM anvendes begrebet oftest om sammenligning af omkostningsniveauer for services for eksempel rengøringsomkostninger per m<sup>2</sup>, eller hvor mange m<sup>2</sup> der anvendes per bruger, dette er performance benchmarking.

Fokus for benchmarking kan være

- Strategisk med sammenligning af for eksempel vision, målsætninger, handlingsplaner og KPI'er.
- Processer med sammenligning af, hvorledes der leveres services for eksempel in-house eller outsourcing.
- Performance benchmarking har til formål at vise, hvor effektivt services leveres, for eksempel hvor meget serviceniveau eller brugertilfredshed man får for pengene?

Den benchmarkede data kan være kvantitativ, for eksempel omkostninger, antal mv. eller kvalitativ for eksempel serviceniveauer og brugertilfredshed. Nogle organisationer benchmarker sig internt mellem sites og lande, og andre benchmarker sig også eksternt med andre organisationer.

Det er en tydelig trend, at flere og flere organisationer anvender benchmarking som grundlaget for at arbejde med løbende forbedringer eller større forandringsprojekter, og der findes flere benchmarkingforum i Danmark og internationalt med forskellige formål og indhold, bl.a. DFM Benchmarking og Ernst & Young's FM Benchmarkingprogram. De fleste benchmarkingforum har fokus på performance benchmarking og belyser denne ud fra strategisk benchmarking og procesbenchmarking.

### Trend: Flere arbejder fokuseret med ekstern FM benchmarking

**"Danske Bank arbejder med optimering af Category Management også indenfor FM services og her spiller benchmarking en vigtig rolle i at identificere potentialer og fokusområder for vores arbejde". Gitte Elefsen, Head of Category Management Premises & FM, Group Procurement, Danske Bank**

Stadigt flere organisationer samler deres FM område i én organisatorisk enhed, hvilket betyder, at området, i forhold til andre støttefunktioner, bliver ét af de mest omkostningstunge. Som følge af dette skærpes fokus

\*Dette afsnit læner sig op ad strukturen i den europæiske FM Standard for benchmarking (EN 15221-7), der pt. er i høring i de europæiske lande.

### Europæisk FM standards (EN 15221-7) definition af benchmarking:

“the process of comparing strategies, processes, performances and/or other entities against practices of the same nature, under the same circumstances and with similar measures”.

på FM området fra den økonomiansvarlige, og der stilles øgede krav til rapportering, omkostningseffektivitet og en professionel håndtering af alle forhold.

Alle FM organisationer har udfordringen: Hvordan skaber vi mere værdi til kerneforretningen, samtidig med at vi hele tiden bliver mere effektive?

En FM organisation, der ikke benchmarker sig med andre, kan have vanskeligt ved at vise, at den:

- har tidssvarende serviceniveauer – og skaber optimal værdi for kerneforretningen.
- er omkostningseffektiv.
- arbejder med løbende forbedringer.

I denne situation kan ledelsen af FM området have svært ved at få indflydelse på rammevilkår som budget og fokus for forbedringsarbejde. Hvordan skal en økonomiansvarlig i en større organisation kunne tage stilling til, om der skal bevilges flere penge til planlagt bygningsvedligehold, hvis det ikke kan påvises, at der er god økonomi i det? Hvordan kan man sagligt argumentere for, at man ikke kan spare 10%, eller øge serviceniveauer til samme omkostning, hvis man ikke kan demonstrere, hvad andre sammenlignelige organisationer gør og får for pengene?

En FM organisation, der arbejder med ekstern benchmarking, kan med større troværdighed vise, at den er omkostningseffektiv, eller på eget initiativ vise at der er et potentiale for at spare penge, eller øge serviceniveauer. At dette sker på eget initiativ kan være afgørende – det giver troværdighed og mulighed for at komme med løsningsforslag med udgangspunkt i FM organisationens databaserede indsigt og erfaring.

### Kritiske succesfaktorer for effektiv benchmarking og behov for udvikling

Benchmarking er en ofte kritiseret metode og til tider med rette. Hvis der sammenlignes noget, der egentlig ikke kan eller burde sammenlignes, kan det give anledning til forkerte konklusioner. Sammenlignes fx rengøringsomkostninger for henholdsvis et højt og et lavt serviceniveau, hvem er så egentlig bedst? Skal den organisation med de høje omkostninger gøre lige som den anden – outsource, eller skifte leverandør? Hvis omfanget af det der sammenlignes er forskelligt, eller at data ikke er troværdige, bliver det vanskeligt og problematisk at konkludere noget som helst.

Ernst & Young's erfaring er, at der er 6 kritiske succesfaktorer for FM benchmarking:

1. Der er et klart formål med at benchmarke og commitment fra ledelsen.
2. Der er en veldefineret proces for benchmarking og tydelige aftaler med deltagende organisationer.
3. Datagrundlaget er verificeret og pålideligt.
4. Der bruges tid til analyse og diskussion af årsagsforklaringer.
5. Processerne er sammenlignelige i blandt andet indhold, serviceniveauer m.m.
6. Indsigt i FM området for at opstille og teste realistiske hypoteser

I det følgende vil der blive fokuseret på de væsentligste forudsætninger for at processer er sammenlignelige – punkt 5 – da det er vores vurdering at det er her, FM branchen har størst behov for at forbedre sig. Først ses

på brugerrelaterede services og dernæst på bygningsvedligehold.

**For brugerrelaterede services såsom rengøring, kantine og reception påvirker følgende forhold omkostningsniveauet mest:**

- Omfanget: For rengøring kan det være, om fx vinduespolering eller tømning af papirkurve er med.
- Serviceniveau: Et højere serviceniveau burde alt andet lige være dyrere at levere end et lavere.
- Indretning af bygningerne: Det er ofte billigere at gøre rent i storrumskontorer end enkeltrumskontorer. Hvis der er mange bygninger med mange etager, vil det også være fordyrende frem for en bygning i ét plan.

**Problem #1: Der findes og anvendes mange forskellige definitioner af omfang af services, serviceniveauer og brugertilfredshed.** Den europæiske FM standard for benchmarking indeholder definitioner af serviceniveauer for en række services og konkrete spørgsmål i en brugertilfredshedsundersøgelse, men disse definitioner anvendes ikke generelt endnu. Hvis der benchmarkes to situationer med forskelligt serviceomfang, er det problematisk at konkludere noget om omkostningseffektivitet. Forskellen i omkostningsniveauer kan lige så vel skyldes, at omfanget er forskelligt.

Der er et behov for, at så mange som muligt anvender samme definitioner, for at der ikke opstår tvivl og uklarhed om nogle af de forhold, der har størst indflydelse på omkostningsniveauet.

**Problem #2: Visse services varierer meget i indhold og services og arbejdspladser bliver rollebaserede.** Services som rengøring, reception og omstilling leveres på forholdsvis samme måde i alle organisationer. Variationer i, hvad der skal gøres og hvor meget, er begrænsede. Derimod er services som vagt og sikkerhed og behov for fysiske arbejdspladser meget varierende. I fremtiden vil vi i stigende grad se rolledefinerede services og arbejdspladser. Således vil en sælger i stigende grad kunne få fx sin post leveret på en anden måde end bogholderen, og sælgeren vil ikke have brug for en fast arbejdsplads. Dette forhold kan gøre det problematisk at benchmarke fx posthåndtering mellem to organisa-

tioner, hvis de leveres på vidt forskellige måder tilpasset den enkelte organisations medarbejders roller.

Der er brug for at videreudvikle definitioner af services, der varierer meget i indhold, og det bliver nødvendigt at medtage, at services og arbejdspladser bliver rollebaserede i benchmarking sammenhænge.

**Problem #3: For en række brugerrelaterede services er høje serviceniveauer ikke ensbetydende med høj brugertilfredshed.** For brugerrelaterede services må ét af de vigtigste kvalitetsparametre være brugertilfredshed. I vores analyser af sammenhænge mellem forskellige parametre har vi fundet, at der for mange services ikke er en tydelig sammenhæng mellem serviceniveauer og brugertilfredshed. Der kan være flere årsager til dette; én er, at der ikke leveres det, som man tror og måske har aftalt med en leverandør, en anden årsag kan være, at definitionen af et serviceniveau ikke relaterer sig godt nok til, hvad der giver brugertilfredshed.

Der er brug for, at beskrivelsen af serviceniveauer bliver bedre til at afspejle, hvad der resulterer i brugertilfredshed, eller at brugertilfredshed spiller en mere tydelig rolle som kvalitetsparameter. I SLA'er, eller servicebeskrivelser ud fra et funktionsprincip, ses dette ofte løst ved at indsætte brugertilfredshed som et væsentligt kvalitetsparameter.

**De vigtigste omkostningspåvirkende faktorer for bygningsvedligehold:**

- Bygningernes karakter: Antal bygninger, alder, vedligeholdelsesniveau, kompleksitet af tekniske installationer.
- Omfanget: Jo mere, der er inkluderet, desto højere omkostninger. Er det tilsyn og service, afhjælpende vedligehold eller planlagt vedligehold, der er inkluderet?
- Serviceniveau: Hvor godt vedligeholdes der, hvad er responstider mv.

**Problem #1: Selv store organisationer har ikke styr på registrering af arealer og arbejder ikke struktureret med bygningsvedligehold.** Selv store internationale virksomheder har problemer med at opgøre deres bygningsarealer og har registeret bygninger ud fra forskellige definitioner. Om der anvendes arealer

inklusive ydervægge eller uden, totale arealer inklusive fordelingsarealer eller kun kontorarealer har en enorm betydning, og anvendelsen af den samme definition er en forudsætning, for at man kan benchmarke. Der er fremsat en europæisk FM standard for arealbegreber, som også kan relateres til det overordnede brutto- og nettobegreb, som flere arbejder med.

Der er behov for, at FM organisationer beslutter, hvilke arealdefinitioner de vil arbejde med, og registrerer deres bygningsmasse ud fra disse til benchmarking-formål. Det vil også fremme muligheden for benchmarking betydeligt, hvis flere FM organisationer arbejder struktureret med vedligeholdelsesbegreberne, således at det er tydeligt, hvad sammenligningsgrundlaget er.

En del organisationer arbejder struktureret med at optimere graden af planlagt og afhjælpende vedligehold ved brug af it-systemer, men mange organisationer planlægger og registrer ikke deres arbejde ud fra forskellige aktiviteter. Dette gør det meget vanskeligt at sammenligne to organisationer uden bare at tage det hele med.

Der er et stort potentiale for at forbedre benchmarkingmulighederne og også for at effektivisere bygningsvedligehold gennem et mere struktureret arbejde med planlægning, registrering og opfølgning på aktiviteter.

**Problem #2: Det er vanskeligt at medtage forskellige bygningskarakteristika i analyser.** Det er nærmest umuligt at sammenligne bygningsvedligehold for en lokation med 50 bygninger, der er 100 år gamle og med et massivt vedligeholdelsefterslæb med en lokation med én ny bygning. Dette scenarie er naturligvis ekstremt, men understreger vigtigheden af, at man tager højde for sådanne forhold i benchmarkinganalyser. Der er brug for bedre metoder til at medtage bygningskarakteristika i benchmarking af bygningsvedligehold, da disse har en stor betydning for omkostningsniveauet.

Der er ingen tvivl om at FM Benchmarking i dag anvendes af mange med stor succes, men der er også mange organisationer der endnu udnytter mulighederne fuldt ud. Dette kan skyldes at de endnu ikke er blevet mødt med krav om at dokumentere hvorledes de performer i forhold til andre organisationer, eller at de har dårlige erfaringer med tidligere benchmarkingøvelser, hvor de kritiske succesfaktorer nævnt i denne artikel

ikke blev fulgt. For at udbrede og videreudvikle FM benchmarking opfordrer vi til en bred dialog omkring mulighederne for at øge kendskabet til hvad benchmarking kan bidrage med og hvad det forudsætter. Vi opfordrer derudover også til, at vi i branchen samarbejder om at operationalisere standarder for definitioner af services, serviceniveauer mv. samt at alle organisationer er opsgende over for at blive bekendt med disse standarder og implementere dem.

### Om den Europæisk FM benchmarking standard

EN 15221-7 "Vejledning for benchmarking af Facility Management" er pt. i offentlig høring og forventes tiltrådt i løbet af efteråret 2011. Vejledningen om FM benchmarking er én af pt. 7 standarder om FM, der kan købes hos Dansk Standard, når de er tiltrådte. Arbejdet med disse standarder drives af den Europæiske Standardiseringskommission.

### Om Ernst & Young

Ernst & Young driver et nordisk FM Benchmarkingprogram med mere end 40 organisationer, bl.a. Novo Nordisk, Danske Bank, Vestas og Posten Norden. Derudover støtter Ernst & Young i projekter omkring FM og fast ejendom – fra analyse og strategiuudvikling til implementering og review.

# HVORDAN SER DEN PERFEKTE FM-ORGANISATION UD OM FEM ÅR?

Ved DFM's 20 års jubilæumskonference i januar 2011 holdt arkitekt Lene Dammand Lund et indlæg med samme overskrift som denne artikel – bortset fra stavemåden. Hun fokuserede på, hvordan en FM organisation kan medvirke til at skabe innovation, herunder ikke blot prisdreven innovation, men også forsknings- og brugerdreven innovation. Dermed kan FM medvirke ved udvikling af nye kernefunktioner og være en aktiv del af udviklingen af virksomhedens "domæne".



Af PER ANKER JENSEN  
Center for Facilities Management – Realdania Forskning  
Danmark Tekniske Universitet  
[www.cfm.dtu.dk](http://www.cfm.dtu.dk)

Lene sluttede af med at lægge op til den efterfølgende workshop med "speedworking", hvor konferencens 135 deltagere blev bedt om at give deres bud på "Hvordan ser den perfekte FM organisation ud om 5 år?". Opdelt i 16 grupper placeret ved hvert sit runde bord skulle deltagerne skrive mindst 3 ideer ned på nogle uddelte plancher. Plancherne blev hængt op på væggen og gav input til en efterfølgende paneldebat.

Jeg har fået kopi af plancherne for i fred og ro at kunne reflektere over, hvad vi kan lære af disse mange bud på fremtidens FM organisation. Alle 16 grupper gav 3 bud på nær bord 1, som gav 4 bud, men 2 af disse var emnemæssigt nært beslægtede, så jeg har slået dem sammen (se nedenfor), så alle grupperes bidrag vægter ens. Der var således i alt  $3 \times 16 = 48$  bud på, hvad der forudses eller ønskes af fremtidens FM organisation. I det følgende præsenteres min analyse af disse 48 udsagn.

## Overordnet resultat

Ved at sortere de 48 udsagn efter overordnede organisatoriske kategorier viser det sig at ca. 2/3 vedrører udviklingen af selve FM organisationen og dens kompetencer og opgaver, mens ca. 1/3 vedrører relationerne mellem FM organisation og øvrige dele af virksomheden.

Det er bemærkelsesværdigt at næsten ingen udsagn omhandler relationer til leverandører eller outsourcing. Eneste undtagelse er ovennævnte sammenlagte udsagn fra bord 1 som lyder: "Mere integreret leverance fra leverandøren – kunden en integreret del af leverancen". Der er dog andre udsagn om selve FM organisationen, der klart indikerer, at det forventes at væsentlige

dele af de udførende FM aktiviteter og specialstopgaver også fremover varetages af FM leverandører og konsulenter. F.eks. skriver bord 13, at FM organisationen skal være "Ledende og styrende (ikke udførende)" og bord 15 skriver: "Strømlinet, overblik over ressourcer, bredt netværk – henter kompetencer".

## Relationerne mellem FM organisation og øvrige dele af virksomheden

De i alt 17 udsagn om disse relationer kan opdeles i 7 udsagn om relationer til den øverste ledelse, 7 udsagn om relationer til kernevirksomheden og 3 udsagn om relationer til øvrige stabsfunktioner.

I forhold til topledelsen er ambitionerne høje. FM skal have direkte adgang til direktionen (bord 12), have mere indflydelse hos forrettningens ledelse (bord 5), være ligeværdig samarbejdspart i topledelsen (bord 2) eller være stabsfunktion til den øverste ledelse (bord 10). Det politiske niveau skal/bør påvirkes (bord 1), idet FM skal være medspiller på den politiske dagsorden og strategier (bord 14), og FM ledelsen skal med i strategiske beslutninger, der sikrer fokus på både indre og ydre effektivitet.

Tilsvarende skal relationerne til kernevirksomheden være tæt. FM skal have tæt forståelse for behov i kernevirksomheden (bord 8), og der skal være tæt integration mellem FM og kernevirksomheden (bord 3), ligesom FM organisationen skal udvikle og bidrage til kerneforretningen – og omvendt (bord 3), idet FM's rolle skal være procesoptimering for hele virksomheden





(bord 7). Samtidig er der stort behov for at FM er synlig i forhold til kernevirkomheden. FM organisationen skal kunne synliggøre sit værd bredt i virksomheden (bord 12), tydeliggøre værdiskabelsen i organisationen (bord 11), og det skal endda være tydeligt at FM er en del af kernevirkomheden (bord 3).

Der er ligeledes behov for tætte relationer til øvrige stabsfunktioner – omend kun 3 af grupperne udtalte sig herom – og særligt fremhæves relationen mellem FM og HR. Der skal være større interaktion mellem stabsbene (bord 5), FM skal være en integreret med de øvrige stabsfunktioner, f.eks. HR/økonomi/IT/forretningsudvikling (bord 14), og FM skal være en strategisk parameter – tværgående sammen med bl.a. HR.

### Udviklingen af FM organisationer

Af de i alt 31 udsagn om udviklingen af FM organisationen vedrører ca. halvdelen FM organisationens kompetencer og opgaver, mens den anden halvdel omfattede mere generelle udsagn.

Lenes's budskab om at FM skal være mere innovativ blev modtaget af nogle grupper. Der skal være øget fokus på innovationskultur (bord 4) med videndeling og innovation (bord 2), så data/viden bruges og deles optimalt (bord 4).

Tre grupper havde forslag til nye betegnelser for FM organisationen. Den skal fremover hedde Business Support (bord 8), WorkPlace Management som begreb (bord 11), eller være en Cradle to Cradle FM organisation.

Andre udsagn var mere generelle om FM organisationens udvikling men med stor fokus på FM's rolle i forhold til at indhente viden og kompetenceudvikling. Den skal være en strategisk koordinator for bred kompetenceinddragelse (bord 10), være en global organisation, der henter inspiration fra andre dele af verden (bord 16), ansvarlig for at inspirere, involvere og udfordre med ny viden, bl.a. bæredygtighed, CSR og arbejdsmiljø (bord 6) og med fokus på fleksible rammer, ny teknologi og kompetenceudvikling (bord 6). Der var endda et udsagn om at FM organisationen skal være den toneangivende organisation i virksomheden (bord 14). Der peges også på at der er flere udviklingsveje, herunder flere maskiner/robotter og FM målrettet individet (bord 16).

Endelig var der to udsagn med fokus på FM's rolle i forhold til byggeprojekter. FM drift skal inddrages på et meget tidligt tidspunkt i projekteringsfasen (bord 5) og der skal fokus på levetidsbetragtninger fra bygherre til driftsherre (bord 7).

### Kompetencer og opgaver

Disse udsagn kan opdeles i 8 med fokus på faglige kompetencer og opgaver og 7 med fokus på mindsettet i FM organisationen.

I forhold til det faglige skal FM organisationen være professionel i alle led og se de rigtige sammenhænge (bord 1) med en bred faglighed – ikke blot teknik (bord 12) og med effektiv kommunikation, forståelse og mål (bord 3). Der skal mere fokus på bæredygtighed (bord 2), FM skal sikre at bygninger bliver bygget indefra og ud med fokus på drift, vedligehold og bæredygtighed (bord 15) og tage hånd om ændrede ejendomsanvendelser (bord 9) samt intelligente bygninger og at teknologi understøtter hverdagen (bord 15).

Med hensyn til mindset, så skal FM organisation være fremsynet og holistisk (bord 8), have et strategisk syn, se helheden og undgå kassetænkning (bord 7), være opsøgende og inspirerende med åbenhed, brugerinddragelse og kommunikerende (bord 13) samt være fleksibel og omstillingsparat (bord 9 og 16).

### Afsluttende bemærkninger

Samlet set tegner der sig et billede af en FM organisation, der fremover i langt højere grad skal være videnbaseret og innovativ med såvel stærke teknisk-faglige og sociale kompetencer og fokus på tætte relationer til kernevirkomheden og virksomhedens topledelse. Dette kan kun opnås ved at der kommer flere højtuddannede personer i FM organisationerne og ved at der sættes i langt højere grad end hidtil på kompetenceudvikling og skabelse af ny viden. Øget uddannelse og mere forskning og udvikling er derfor væsentlig for at skabe fremtidens FM organisation. Hvorvidt dette vil lykkes vil det være oplagt at vurdere nærmere, når DFM i 2016 kan fejre sit FEM og tyve års jubilæum!

---

# OPFØRELSE AF BRUGER- OG DRIFTSVENLIGT BYGGERI

---

## ”POVI” – et forslag til et ledelsesværktøj for driftsscreening af byggeprocessen

---

---

Af POUL HENRIK DUE,  
Chefkonsulent, COWI og  
PEDER STEPHENSEN,  
Direktør, PS-Experience

Det er et kendt fænomen i byggebranchen, at driftsviden og erfaringer fra eksisterende bygninger i al for ringe grad inddrages, når der bygges nyt, bygges om eller renoveres. Det betyder, at der i alt for mange tilfælde vælges løsninger, der enten er unødvendigt dyre at drifte, ikke opfylder brugernes behov/ønsker i tilstrækkelig grad, eller løsninger der må laves om indenfor de første år efter det nye byggeri er taget i brug.

Denne problemstilling var udgangspunktet for et udviklingsprojekt i regi af Center for Facilities Management, Realdania Forskning, der blev omtalt i FM Update 4, 2009. Projektet er opdelt i 2 delprojekter. Formålet med delprojekt 2 var at udvikle et driftsscreeningsværktøj og værktøjet præsenteres i denne artikel.

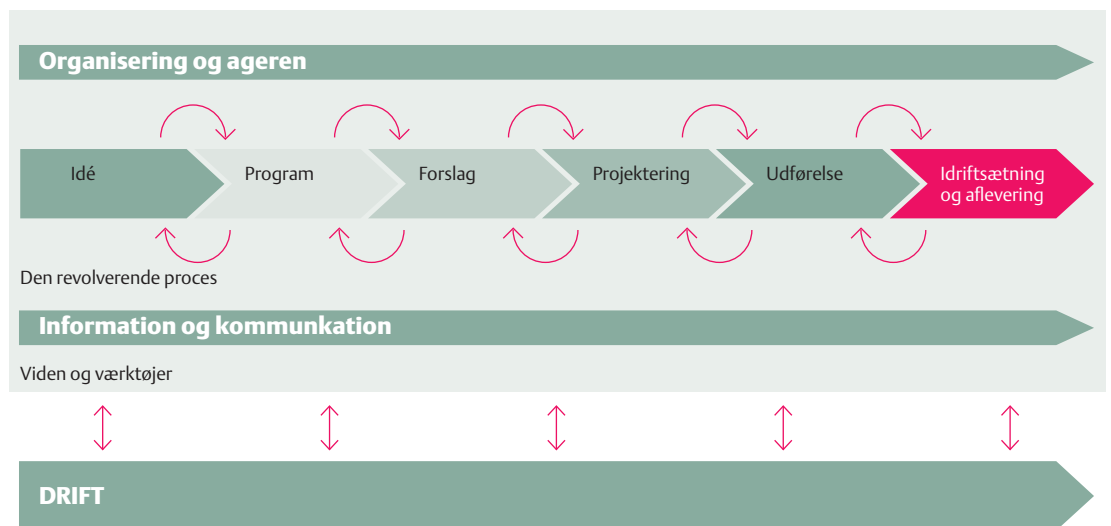
### ”POVI”

Værktøjet anviser veje til at sikre indarbejdelse af driftshensynene i Processen, Organisering af projektet samt interessenterens ageren, den fornødne Viden og de tilhørende værktøjer i form af vejledninger, tjeklister, software m.m. og den nødvendige Informations- og kommunikationsindsats. Værktøjet er først og fremmest møntet på bygherrerådgivere og bygherrer, da disse ”sætter scenen” for et givent byggeprojekt, men de foreslåede elementer, metoder m.m. ”følger projektet til dørs” med anbefalinger til alle interessenter involvering i byggeprojekter.

I Processen skal bygherren og dennes rådgivere fra starten afsætte de nødvendige pejlemærker for et driftsvenligt byggeri med udgangspunkt i virksomhe-

dens vision, mission og strategier. Disse pejlemærker udmøntes i krav fremsat i byggeprogrammet og modsvares af rådgivernes udkast til projektforslag. Kravene fastholdes igennem projekteringen, udbudsforretningen og den efterfølgende udførelse, hvor fokus i modsat fald ofte udelukkende vil være på tid og økonomi i udførelsesfasen, med de udfordringer dette giver især i forbindelse med projektændringer i bl.a. sparerunder. Forberedelse af den efterfølgende drift sikres gennem opfølgning af krav til kvalitetssikring, commissioning, dokumentation og undervisning af det kommende driftspersonale.

Bygherrens Organisering og bemanning af projektet skal afspejle ønsket om en sammenhæng og kontinuitet i projektet, der kan sikre en fastholdelse af de pejlemærker, bygherren sætter for byggeriet i idefasen og dermed en realisering af visionerne for byggeriet. Dette kræver imidlertid et stærkt engagement og en god styring fra opdragsgiverens topledels side. Ledelsen bør udpege en engageret topleder, der er ansvarlig for at drive projektet og som – i samarbejde med sine rådgivere – får ”sat det rigtige hold”, der bør omfatte en eller flere repræsentanter for de kommende brugere, en repræsentant for det kommende driftspersonale/om muligt den kommende driftschef, en teknisk bygherrerådgiver og ikke mindst en driftsrådgiver. Derudover skal toplederen sikre, at der er en ”linking pin” i projektet fra start til mål – en person der med den rette erfaring og indsigt kan sikre, at intentioner og informationer bringes med i byggeriet fra fase til fase.



Det tredje element i POVI er den nødvendige Viden og relevante Værktøjer. For at opnå en øget anvendelse af driftsviden i byggeriet, er der dels brug for at generere mere formaliseret viden, dels at udvikle og implementere hjælpeværktøjer, der er tilpasset de enkelte parter og er skræddersyet det tidspunkt i processen fra drift over planlægning og udførelse af et byggeprojekt til indkøring og aflevering af projektet, hvor brugeren har brug for vejledning. Hjælpeværktøjer der bl.a. gennem den øgede digitalisering af byggeriet kan medvirke til en øget anvendelse af driftsviden i byggeprocessen.

Det sidste men absolut ikke mindst vigtige element i POVI er den fornødne Information og kommunikation. Det er en naturlig del af en byggeproces, at der er en meget høj grad af udveksling af information på kryds og tværs i og imellem de involverede parter og enkeltpersoner. Den bedst mulige informations- og kommunikationsindsats kræver, at bygherren allerede i idéfasen skaber grundlaget for en velplanlagt styring af en struktureret og prioriteret kommunikation mellem aktørerne i byggeriet. Bygherren og projektorganisationen skal fastlægge en informations- og kommunikationsstrategi samt udforme en informations- og kommunikationsplan for hele processen.

Værktøjet er nærmere beskrevet i rapporten "Implementering af driftsviden i byggeriet – DP2: Best Practice\_Best Practice Guide" samt den tilhørende baggrundsrapport, der kan rekvireres hos forfatterne eller i Center for Facilities Management. Foran ligger nu

en realisering af værktøjet, som arbejdsgruppen håber branchen vil se nytten af.

### CUT – gode tanker, men næppe realistiske

"POVI" har været præsenteret for en række erfarne folk fra byggebranchen, hvis kommentarer er bl.a. har været, at det værktøjet er "sund fornuft sat i system", at principperne er meget generelle og bliver anvendt på mange andre områder samt at det næppe er realistisk at forstille sig eksempelvis den ledelsesmæssige fokus, der forudsættes i "POVI". Så hvorfor udvikle "POVI"? Fordi at flere af principperne viser deres værd i store, komplicerede byggeprojekter den dag i dag.

### Niels Bohr Science Park

Universitets- og Byggestyrelsen (UBST) er i samarbejde med Københavns Universitet i færd med at skabe førende forsknings- og undervisningsfaciliteter til bl.a. Det Naturvidenskabelige Fakultet – SCIENCE i daglig tale. UBST er bygherre og bygningsejer, der i driften vil være ansvarlig for klimaskærm og bygningstekniske installationer. SCIENCE bliver ansvarlige for den indvendige drift og forbrug af el, vand og varme. Derudover betaler SCIENCE leje til UBST.

Rambøll, Christensen & Co Arkitekter, Vilhelm Lauritzen Arkitekter og GHB Landskabsarkitekter har vundet opgaven og projektet er i dispositionsforslagsfasen. I projektet har såvel direktøren som dekanen fra SCIENCE været meget aktive helt fra udarbejdelsen af konkurren-

## IT-løsning til understøttelse af FM med fokus på effektivitet og integration

- ✓ Komplet standardløsning
- ✓ Modulært og skalerbart system
- ✓ Brugervenlighed i centrum
- ✓ Fleksibelt
- ✓ Best practices
- ✓ Ledelsesrapportering
- ✓ Omfattende dækningsområder:
  - Facilities Management
  - Ejendomsadministration
  - Drift og vedligehold
  - Service Management
  - Energiforvaltning

# mcg fm

Telefon 4541 4077  
info@mcg-fm.dk  
www.mcg-fm.dk



ceprogrammet og der har været en meget omfattende inddragelse af såvel brugere som fakultetets egen FM-organisation med driftschefen i spidsen. Projektet er organiseret med en styregruppe, en bygherregruppe, en commissioning gruppe, en såkaldte KU-gruppe og en række bruger- og forskergrupper. Direktøren og dekanen er medlemmer af styregruppen og KU-Gruppen. Brugere er repræsenteret ved en brugerkoordinator og FM-organisationen ved driftschefen i Bygherregruppen og KU-gruppen består af repræsentanter for alle brugere og for FM-organisationen. Derudover er FM-organisationen repræsenteret ved vedligeholdelseschefen i Commissioninggruppen.

Baggrunden for denne omfattende repræsentation er dels, at byggeriets omfang er helt afhængigt af de leje- og driftsomkostninger, SCIENCE er i stand til at betale, dels at der er tale om et meget kompliceret

byggeri med store brugerkrav. Der er derfor stærkt fokus på opfyldelsen af brugerbehovene og byggeriets totaløkonomi. Der er udarbejdet en detaljeret organisationsbeskrivelse med klare ansvarsområder og informations- og kommunikationsveje. Derudover foreligger der fra UBST's side en række standardkrav til byggeriet, udarbejdet på baggrund af mange års erfaringer med denne slags byggerier.

Det vil sige, at der i dette byggeri er den fornødne ledelsesopbakning, organisering og informations- og kommunikationsindsats til at sikre fokus på en bruger- og driftsvenligt byggeri. Dermed er de i POV forelåede betingelser til stede i et eksisterende byggeprojekt. Det kan faktisk lade sig gøre – og mon ikke andre bygherrer også har brug for bruger- og driftsvenlige bygninger? Se vedlagte lille regnestykke – det kan betale sig!!

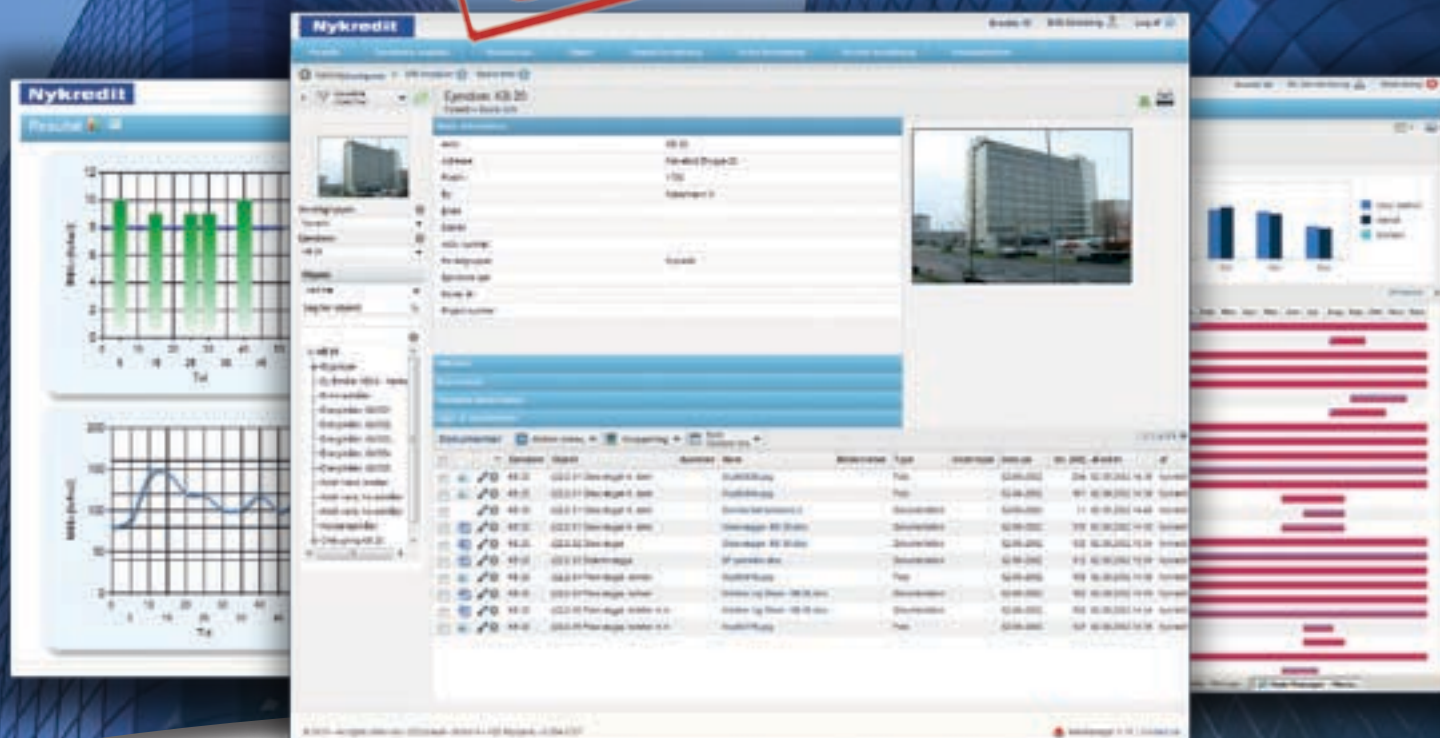
### Eksempel: Bygning af 10.000 m<sup>2</sup> kontorbyggeri

- Pris: 150 mio. kr.
- Planlægning og design: 15 mio. kr.
- Drift i 30 år: 300 mio. kr.
- Lønomkostninger i 30 år: 4,8 mia. kr.
- 10 % bedre planlægning: 1,5 mio. kr.
- 10 % mindre driftsomkostninger: 30 mio. kr.
- 1 % øget effektivitet hos brugere: 48 mio. kr.





30%  
OFF



## Nøglen til facility excellence

MainManager reducerer ejendomsejeres drift og vedligeholdelseskostninger 10-30%. Med KPI-målinger foretages procesoptimeringer ud fra objektive kriterier. Det frigør ressourcer til kerneydelsen og øger medarbejdertilfredsheden.

MainManager 10.0 er udviklet med den seneste .NET-teknologi fra Microsoft. Det betyder mageløse processer og brugerflader, der er intuitive og brugervenlige. Og det er de også om 10 år, fordi MainManager løbende opgraderes.



Gert Mølgaard  
Direktør, ingeniør.  
Mobil: 2030 7623  
e-mail: gert@mainmanager.com

## Nykredit anvender MainManager

Med MainManager afvikler Nykredit energi-optimering, bygningssyn, forebyggende og afhjælpende vedligehold i mere end 100 ejendomme. Simple og effektive processer sørger for at Nykredit har styr på den interne kommunikation, ressourceallokering, og de daglige udfordringer på såvel strategisk, taktisk og operationelt niveau.

Besøg [www.mainmanager.com](http://www.mainmanager.com) eller ring til mig og lad os afdække dit effektiviseringspotentiale med MainManager.



**MainManager**  
Key to facility excellence

[www.mainmanager.com](http://www.mainmanager.com)



# FM SOM EN MODERNE PROFESSION

Dette er den 3. logbogsartikel om ph.d. forløbet

## En beretning fra en ph.d. studerende på vej mod finalen...



Af KIRSTEN RAMSKOV  
GALAMBA

Det burde jo være indlysende det nemmeste kapitel at skrive – en præsentation af FM – hvor svært kan det være? Lidt om FM's historie og så en gennemgang af alle de mange discipliner som indskrives i feltet: rengøring, bygningsvedligehold, postservice, kantine-drift, nybyggeri, vedligehold af grønne områder, vagt-tjeneste, IT-service etc. Så er den ged klippet og jeg kan komme videre til andre og mere svære kapitler i min PhD afhandling, som alt for snart skal ligge som bog i færdig form, efter tre års arbejde med at udforske begrebet 'Bæredygtig Facilities Management'.

Listen af discipliner som indskrives sig i noget der tager sig ud som én profession – Facilities Management – er meget lang, og det kan umiddelbart være svært at se hvad de har til fælles. Heldigvis står det også i bøgerne: FM understøtter KERNEFUNKTION. Der er altså etableret en kategori som samler de mange forskellige discipliner, men som også kunne rumme andre og flere discipliner som f.eks. Human Ressource Management.

Som det nok er blevet klart på nuværende tidspunkt er jeg imidlertid ikke tilfreds med at skrive et kapitel om FM som et felt sammensat af discipliner bare sådan, jeg savner noget forklaringskraft. Det føles vigtigt at forstå FM som et fænomen i samfundet, når jeg skal diskutere FM's mulige rolle i indsatsen for en bæredygtig verden. Det har derfor vist sig ikke at være spor nemt at skrive kapitlet om FM, selv om jeg som sådan indskrives mig fuldstændig i feltet gennem min aktionsforskning i afdelingen Ejendom, Vej og Park i Albertslund kommune. Her har vi gennem snart tre år forsøgt at nærme os hvor-

dan medarbejderne i en kommunal FM-afdeling kan arbejde med forandring mod praksis som understøtter bæredygtighed.

Jeg vil i denne artikel komme med nogle indikationer på hvad jeg ser på når jeg skal forstå FM. Da jeg stadig ikke har fået taget ordentlig hul på skrivningen af netop det kapitel – suk – skal det følgende ses som ufærdige overvejelser og altså ikke konklusionen på mit arbejde.

Inden jeg kommer frem til selve analysen af FM som moderne profession må jeg imidlertid fortælle lidt om væsentlige samfundstrends som effektivitet, fleksibilitet, individualisering etc., som har fået en meget stor betydning for måden samfundet styres. Ved at det er en smule langhåret, men jeg har gjort mig umage for at skrive så kort som muligt. For de af jer der gerne vil have en mere dokumenteret udlægning, bliver min PhD-afhandling tilgængelig engang i begyndelsen af det nye år.

### Væsentlige Samfundstrends

Der er sket en stor udvikling i samfundet siden den tidlige modernisering som begyndte allerede i slutningen af det 17. århundrede. Den specialisering og arbejdsdeling som kendetegner samfundet i dag tog for alvor fart i begyndelsen af det 20. århundrede, da Frederick Taylor satte 'scientific management' på dagsordenen (Taylorisme). Taylor viste med sine studier hvordan man ved at specialisere og opdele arbejdsprocesser kunne effektivisere produktionen betydeligt, og netop effek-

---

tiviteten var væsentlig for at kunne konkurrere på et stadig mere globalt marked. Taylorismen udviklede sig efterfølgende til mere ekstreme effektiviseringer ved indførelse af samlebåndet på fabrikkerne (Fordisme).

Der var dog også en bagside af medaljen ved de store effektiviseringer, idet arbejderne blev udsat for ekstremt monotont arbejde afkoblet fra sammenhængen med deraf negative sociale og helbredsmæssige følger. I dag taler man om den post-fordistiske produktionsmodel som har fokus på fleksibilitet, kunde orientering, udvikling af menneskelige ressourcer, individualisering og service. Og effektivitet – naturligvis.

Den kritiske teoretiker Habermas forklarer os, at ud af de mange værdier – eller rationaler – mennesker pejer efter i hverdagen, er ét kommet til at dominere samfundet: det Instrumentelle. Den Instrumentelle rationalitet har effektivitet som primære kriterium for succes, hvilket markedet er et glimrende samfundsmæssigt eksempel på: kun de overlever som effektivt kan producere og afsætte produkter.

Ikke kun den private sektor er domineret af den instrumentelle rationalitet gennem markedet, også den offentlige sektors styring påvirkes i stadig højere grad af effektiviseringer. Fra et samfund båret af private organisationer såvel som offentlige institutioner af bureaukratisk karakter, er der sket et skift til mere flade organisationer med markedslignende styringsteknologier: mål og rammestyring gennem kontrakter, output fokus og opfølgning på mål ved hjælp af (kvantitative) indikatorer. I det offentlige kaldes udviklingen mod en mere markedslignende styring New Public Management.

Hvorfor har jeg brug for så langhårede kategorier for at forstå FM? Jeg vil forsøge at sætte effektivitetsbegrebet ind i en styringssammenhæng, for derigennem at pege på endnu et fænomen: professionalisering som en måde at skabe en kultur, hvor medarbejdere i deres daglige praksis har kunden i centrum, effektivitet og bundlinje som pejlemærker.

### **Professionalisering**

For at etablere en ramme for dette afsnit vil jeg starte med at præsentere hvad der ifølge Gyldendals åbne encyklopædi kendetegner en profession: *'Ordet profes-*

*sion bruges om et erhverv, hvis udøvere har baggrund i en bestemt formel uddannelse, der giver dem faglig autoritet og status. En profession er i denne forstand kendetegnet ved faglige normer og standarder for veludført arbejde og i nogle tilfælde også en professionel etik.* Fag-professionelle er således styret af og refererer til normer og værdier indenfor professionen i højere grad end af det system de er en del af, og autonomi er derfor et ord der ofte knyttes til professioner.

Ordet professionel – som jo udspringer af det at tilhøre en profession – bruges imidlertid langt bredere i dagens samfund. Ifølge kritiske forskere indenfor offentlig, neo-liberal styring taler man om professionalisering på bekostning af professioner og til vinding for systemet. De gamle professioner bliver underlagt markedsprincipper som decentralisering af budgetter, performance indikatorer og benchmarking, så beslutninger i stadig højere grad må tages ud fra målet om optimering af ydelser med effektivitet som succeskriterium. Samtidig bliver flere og flere faggrupper inkluderet i professionaliseringens navn, hvilket inden for FM f.eks. kunne være 'professionel rengøring' – et serviceområde som udføres af ikke faglærte og i den forstand ikke hører under en profession.

Professionaliseringen sker med udgangspunkt i kompetence begrebet, idet den enkelte medarbejder forventes at udvikle en personlig adfærd i overensstemmelse med organisationens værdier. Når disse i stadig højere grad er effektivitet, fleksibilitet og kunden i centrum må medarbejderen agere ud fra dette som *person*. Det forventes naturligvis også at medarbejderen besidder en faglig viden og praktisk kunnen inden for feltet, men det er individet og hans personlige kompetencer i forhold til at navigere i 'markedet' som er væsentlige. Set fra et styringsmæssigt synspunkt kan professionaliseringen således ses som en måde at styre fag-professionelle gennem udvikling af nye normer og værdier, som i højere grad har organisationens effektivitet som mål end professionens autonomi. Eller inkludere nye faggrupper i professionaliseringen for dermed at skabe nye, selvstyrende funktioner med fokus på kvalitet og kundens behov i centrum.

I Danmark bliver FM som fagligt felt sat på dagsordenen af Dansk Facilities Management netværk (DFM). Netværket har til formål at: *'...udvikle fagområdet, at udbrede og udveksle viden om FM, at fremme samspillet mellem praksis, uddannelse og forskning og at være bindeled til den internationale udvikling på området.'* I det følgende vil jeg forsøge at relatere min teoretiske udredning ovenfor med hvad DFM skriver om FM, for dermed at afslutte denne artikel med en række åbne spørgsmål vedrørende FM – som profession eller professionaliseret segment i markedet.

Med reference til ovenstående teoretiske udredning kan FM ses som en 'professionaliseret enhed', sammensat af ufaglærte samt professionelle fra faglige professioner med rødder i deres respektive faglige normer og værdier, hvilket bekræftes ved et blik på DFMs hjemmeside hvor FM er beskrevet som en paraply over en række discipliner.

På ganske få linjer indfanger DFM 'kunden i centrum' og 'optimering af processer', hvilket er nøgleord for neo-liberal professionalisering: *'Facilities Management understøtter rammerne om medarbejdernes primære opgaver og giver dermed medarbejderne de bedst mulige betingelser for at udføre det daglige arbejde. Med Facilities Management synliggøres, hvilke processer der kan optimeres, og hvordan det gøres bedst muligt.'* Også begreber som fleksibilitet, optimering i ydelser og systematik indgår, og alt sammen med reference til virksomhedens bundlinje. FM bidrager således ifølge DFM med merværdi: *'Erfaringerne viser, at der er stor gevinst ved at bruge FM aktivt. Det synliggør styrker og svagheder i det udførte arbejde og ofte kan kvaliteten i arbejdet forbedres. Der er altså merværdi at hente for virksomheden, når FM anvendes målrettet i den daglige ledelse.'*

Men hvad betyder det når den professionelle FM'er skal sætte kunden i centrum, levere effektive ydelser, forbedre kvaliteten i arbejdet og skabe merværdi? Betyder kvalitet at kunden er tilfreds eller at arbejdet udføres ordentligt ifølge professionens (gamle) normer? Betyder effektiviseringer at det bliver billigere – eller af højere faglig standard? Hvilket tidsperspektiv arbejdes der med? Dette er bare nogle af de spørgsmål der rejser sig i forhold til FM som samlende kategori for en række gamle professioner og nyligt professionaliserede serviceydelser.

Hvad betyder den øgede professionalisering for FM-brancherne, virksomheder og offentlige institutioner – og for samfundet?

FM indskrives sig i den instrumentelle rationalitet med effektivisering af systemet som sit mål. Set fra et system-optimeringsperspektiv, er der således ret entydige fordele ved at arbejde mod en professionalisering af FM-medarbejderne gennem kompetenceopbygning og udvikling af en personlig (professionel) adfærd, som hele tiden sætter kunden i centrum og stiler mod effektiviseringer af systemet.

Set ud fra et samfundsmæssigt synspunkt er 'kunden i centrum' og 'systemets effektivisering' dog ikke

nødvendigt værdier som bringer samfundet videre i en bæredygtig retning. FM-medarbejderen får ved professionaliseringen indskrænket sit faglige råderum, og må i sin daglige praksis hele tiden balancere i et krydspres mellem styring via markedsmekanismer og faglige vurderinger baseret på professionens værdier, normer og etik. Det betyder at løsninger til tider bliver kortsigtede og mindre bæredygtige i et samfundsmæssigt perspektiv, for at kunne leve op til kvantitative performance målinger og rigide budgetter.

FM ligger i forlængelse af fordismen (det effektive samleband) og det forekommer at de stadig skærpede krav om effektiviseringer og deraffølgende fokus på lean management, tidsstudier m.m. trækker på tænkningen fra dengang. Samtidig skal FM på et mere taktisk eller strategisk niveau navigere i en virkelighed med krav til fleksibilitet og service-mindedhed, hvilket indskrives sig i de post-fordistiske tendenser med et krav om øget professionalisering som ledelsessvar. Det monotone, tidsstyrede arbejde såvel som det fleksible, værdistyrede arbejde har effektivitet som mål, og i begge tilfælde er det faglige råderum for FM-medarbejderen indskrænket til fordel for styring via markedsnærmende mekanismer.

## Råderum for Forandring mod Bæredygtig

Ikke alle kommuner har indført FM som begreb, men på grund af de mange omfattende 'New Public Management' reformer af det offentlige med indførelsen af markedsnærmende styringsmekanismer (kontrakter, nøgletal, selskabsliggørelse, mål og rammestyring), vil jeg gætte på at rigtig mange medarbejdere i de kommunale ejendomsafdelinger kan genkende ovenstående.

Aktionsforskningsprocessen i Albertslund Kommune har haft som fokusområde at undersøge medarbejdernes mulighed for at deltage i forandringsprocesser mod en bæredygtig FM-praksis. Undervejs i arbejdet er jeg blevet forfærdelig meget klogere på de udfordringer der ligger i at arbejde med et begreb som bæredygtighed, men der begynder også at tegne sig et billede af hvilken forståelse af bæredygtighed FM indskrives sig i.

Med hensyn til muligheden for forandring mod en mere bæredygtig praksis har det vist sig at være utrolig svært for FM-medarbejderen at bryde med de øgede krav om system-optimering, i en dagligdag præget af mål- og rammestyring samt stadig stigende krav fra brugerne. Det betyder at arbejdet for at ændre praksis i en bæredygtig retning har svære kår, da 'udviklingsarbejde' er noget der må klares *efter* at kravene om effektivisering er indfriet – og bliver de nogen sinde det?

Jeg må desværre slutte denne artikel her, vel vidende at jeg efterlader flere spørgsmål end svar. Mit arbejde fortsætter imidlertid og forhåbentlig ser jeg nogen af jer når jeg skal forsvare min afhandling engang i det tidlige forår 2012, og måske andre får lyst til at læse min analyse af den kommunale FMs rolle i en bæredygtig udvikling...

# Integreret Facility Service

## Serviceløsninger for en bedre arbejdsdag.



**Forenede  Service**

**WWW.FORENEDE.DK**

---

# Å FULLFØRE MASTERSTUDIUM SAMTIDIG MED FULL JOB

---

## HVAD SKAL TIL?

**Undertegnede læser en mastergrad på Norges Tekniske- og Naturvidenskabelige Universitet ved siden af et fuldtidsjob. Jeg glædes jævnligt ved den entusiasme og faglighed, som udvises af universitets undervisere og stab og den gode stemning mellem de studerende på undervisningssamlingerne. Jeg har på vegne af FM Update bedt én af underviserne, at beskrive hvilke elementer, der skal være tilstede for at man som studerende kan fuldføre et masterstudium – samtidig med at man har fuldtidsjob. Artiklen er på norsk.**

---



AF NILS OLSSON, Professor  
Norges Tekniske- og Natur-  
videnskabelige Universitet;  
fakultet for arkitektur og  
billedkunst

Indledning af  
ANJA KIERSGAARD,  
DFM-netværk

Siden 2005 har NTNU hatt utdanning innefor eiendoms-utvikling og –forvaltning rettet mot voksne mennesker i arbeid. Utdanningen fokuserer på forvaltning, drift, service, vedlikehold og utvikling av bygg, eiendom og infrastruktur. Man legger vekt på å få med både organisatoriske, tekniske og økonomiske forhold. Om lag 60 studenter er i gang med studiet eller i ferd med å ferdigstille sin mastergradsoppgave. Dermed er NTNU ledende i å tilby etterutdanning på masternivå innenfor dette fagområdet i Norge.

Alle studentene har arbeidserfaring innenfor eiendom. Undervisningen kan derfor i stor grad utnytte studentenes egne erfaringer. Studieplanen er lagt opp slik at den kan gjennomføres på deltid i kombinasjon med full eller noe redusert stilling. Forelesningen gjennomføres i konsentrerte samlinger, med noen dagers varighet. Utdanningen tilsvarer tre semester fulltidsstudier men gjennomføres med en normert studietid på 3 år.

NTNU har flere etterutdanningsprogram for voksne i arbeid. Det er økende etterspørsel etter denne type utdanningsopplegg. Deltakerne på etterutdanning har en fordel sammenlignet med yngre fulltidsstudenter ved at de kan bruke sin erfaring fra arbeidslivet generelt, og ofte også fra det aktuelle fagområdet. Likevel er det utfordrende å kombinere studier med arbeid (ofte fulltid) og familie. Studiene tar ikke bare en del tid



PER ANKER JENSEN

# HÅNDBOG I FACILITIES MANAGEMENT

FM branchens uundværlige håndbog i en ny, utvidet og ajourført udgave. Hvert firma-medlem og personligt medlem modtager et eksemplar af håndbogen. Dette gælder dog ikke for studentermedlemmer. For FM studerende sælges den til særpris.

Bestil den på [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk)



på dagtid, men både kvelder, helger og ferier må ofte brukes for å komme i mål. Dette medfører at det er en tendens til at færre erfaringsbaserte studenter fullfører et helt studieløp. Det er vanlig å ta enkelte fag, uten å kombinere dem til eksempelvis en master. Utdanningen i eiendomsforvaltning skiller seg fra flere andre studier ved NTNU i denne forstand. Man har aktivt fokusert på det sosiale miljøet på hvert kull og det legges til rette for at flest mulig studenter skal følge løpet fra første kurs til ferdig master. Selv om det er en del utsettelse, spesielt med den avsluttende masteroppgaven, så er det likevel uvanlig høy andel av studentene som fullfører hele studiet..

Studieopplegg er tilrettelagt for voksne i arbeid. Det har vært viktig for oss å bygge en "kull-følelse", ved at de den samme gruppen av studenter følger de samme fagene. Det innebærer at man får tid til å bli kjent med hverandre. Studentene melder tilbake at de gleder seg til samlingene og inspirasjonen det gir å være sammen i en godt sammensveiset gruppe. Dette er en forskjell mot flere andre erfaringsbaserte studier, der studentene i større grad melder seg opp til fag individuelt, og det er ingen sikkerhet for at man treffer de samme medstudentene i flere etterfølgende fag.

Eiendomsforvaltning er tverrfaglig. Det innebærer at deltakerne har ulike bakgrunn. Det kan være ingenio-

rer, arkitekter, meglere, økonomer, jurister, samfunnsvitere og studenter med annen bakgrunn. Det ligger derfor godt til rette for gode diskusjoner i gruppene, som typisk består av 15 til 20 studenter. For faglærerne innebærer det at vi til stor del kan fungere som moderatorer av en gruppeprosess. Det blir mer toveisdialog enn hva som ofte er mulig å få til på tradisjonelle studier, der deltakerne sjelden har den brede erfaring som denne type studenter har. Det er spennende og givende for foreleserne, men innebærer også at undervisningen ikke alltid kan detaljplanlegges, da man ikke vet hvilke tema som fanger ekstra mye og som derved krever mer tid.

Vi er fornøyd med å se en fin faglig og sosial utvikling hos studentene. Manger er usikre på den akademiske arbeids- og uttrykksformen når de starter på studiene. Det kan være opp til 30 år siden de studerte senest. De blir mer og mer vant med å bruke pensum og ta til seg fagstoff. Likevel er det et stort skritt å på slutten av studiene gå fra forholdsvis veldefinerte fag med fastsatt pensum, til å måtte definere problemstilling, utføre undersøkelser og finne faglitteratur selvstendig i den avsluttende masteroppgaven. Sosialt blir gruppene godt sammensveiset i løpet av tre år, noe også et antall ekskursjoner sannsynligvis bidrar til. Vi har også flere eksempler på at tidligere studenter fortsatt holder kontakten etter avsluttede studier.

**”Hvis kommunerne skal have en chance for at nå de klimamål, som de fleste kommuner efterhånden har tilsluttet sig, er det helt nødvendigt at tænke i ESCO-projekter med lang tilbagebetalingstid, herunder vedvarende energi. Der ligger guldæg gemt i de kommunale ejendomme”. Det siger regionschef i COWI, Carsten Pietras på baggrund af erfaringer som rådgiver i flere ESCO-projekter.**

# DE KOMMUNALE GULDÆG LIGGER OG VENTER PÅ AT BLIVE SAMLET OP



Interview med  
CARSTEN PIETRAS

Pr. 1. juli 2011 har 16 danske kommuner sat ESCO-projekter i gang, og erfaringerne fra projekternes forskellige faser begynder at indløbe. På baggrund af disse erfaringer har Carsten Pietras formuleret en række overvejelser til hjælp for kommuner og andre, der planlægger at sætte nye ESCO-projekter i gang.

## **Overliggeren skal sættes højt – men ikke for højt**

Erfaringerne fra de første danske ESCO-projekter tyder på, at overliggeren skal sættes højt fra starten. Mange politikere ser ESCO som et vigtigt redskab for at nærme sig de kommunale klimamål. Derfor kan det være en god idé at stille høje krav til leverandøren om energibesparelser fra starten – og holde ham fast på dem gennem hele projektforløbet. Kravene skal dog ikke være højere, end at leverandøren ser sig i stand til at opfylde dem.

## **Lang tilbagebetalingstid og bedre vedligehold**

De kommunale guldæg indeholder de energibesparelser, som man ikke umiddelbart ser, men som bare ligger og venter på at blive samlet op. Blommen i guldæggene er de løsninger, som har lang tilbagebetalingstid, men som til gengæld vil give store energibesparelser over en længere årrække. Det gælder klimaskærmen, hvor en energirenovering samtidig vil give et generelt løft til det kommunale vedligehold.

Det gælder også løsninger inden for vedvarende energi, som bliver mere og mere rentable på grund af tekniske forbedringer. Det gælder bl.a. solcelleenergi og jordvarmeanlæg.

## **En samlet ESCO-strategi for hele bygningsmassen**

Inden man kaster sig ud i et ESCO-projekt kan det være en god idé at få et samlet overblik over alle de kommunale ejendomme: Hvor kan vi nøjes med at gå efter tekniske løsninger med kort tilbagebetalingstid, hvor er der brug for langsigtede løsninger i kombination med forbedret vedligehold, og hvor er ejendommene så dårlige, så det bedre kan betale sig at erstatte med nybyggeri med de optimale energiløsninger?

Som en del af strategien kan kommunen efterfølgende beslutte, hvordan kommende ESCO-projekter kan gribes an. En af mulighederne er at sætte et ESCO-projekt i gang, der kun omfatter få ejendomme, men som til gengæld rummer løsninger med højt ambitionsniveau og lange tilbagebetalingstider. På baggrund af de indhøstede erfaringer kan der efterfølgende sættes et ESCO-projekt i gang, som omfatter alle de øvrige kommunale ejendomme, som er fundet egnede.

En anden mulighed er at sætte flere sideløbende ESCO-projekter i gang, hvoraf det ene kan gå i dybden med et mindre antal ejendomme og det andet kan plukke alle de lavthængende frugter på hele bygningsmas-

# SERVICE *med* IQ

Intelligente serviceløsninger, som skaber forretningsfordele

Coor leverer intelligente serviceløsninger, som supporterer virksomheder i op- og nedgang og bidrager til deres lønsomhed og fremgang. Sammen med kunderne identificerer vi forbedringsmuligheder og implementerer nye løsninger. I et foranderligt forretningsmiljø tilbyder vi unikke og fleksible løsninger, som skaber forretningsfordele for din virksomhed.

Vi kalder det Service med IQ.

[www.coor.dk](http://www.coor.dk)



sen. Efterfølgende kan nye ESCO-projekter med lange tilbagebetalingstider sættes i gang, efterhånden som de tekniske og bygningsmæssige løsninger bliver mere og mere rentable.

## Foranalysen er vigtig

Betydningen af foranalysen til et ESCO-projekt kan ikke overvurderes. Hvad er de potentielle energibesparelser? Hvad siger EMO-mærkningen? Hvordan fremkommer det eksisterende energiforbrug? Hvad skal med i projektet ud over energibesparelser – vedligehold, indeklima mv.? Det kan være en fordel at inddrage en uafhængig rådgiver i denne fase, som ikke har interesser i den senere projektgennemførelse.

## Ejendomme i stedet for bygninger

Carsten Pietras anbefaler, at man tænker ejendomme i stedet for bygninger i ESCO-projekter. Det betyder bl.a., at kommunerne i højere grad bør se på ejendommens energiforbrug uden for de enkelte bygninger. Der kan være betydelige energibesparelser at hente på f.eks. udendørs belysning og dårligt isolerede stikledninger til fjernvarmenettet.

## ESCO på tværs af kommunale og private ejendomme

De kommunale klimamål inddrager i princippet alle ejendomme i kommunen, og da kommunale ejendom-

me kun udgør en beskeden del, kan det ifølge Carsten Pietras være en god idé at tænke ”grænseoverskridende”.

Hvorfor ikke kigge samlet på kommunens enkelte delområder og gå i dialog med virksomheder, boligelskaber og andre i det pågældende område? Hvorfor ikke etablere strategiske samarbejder på tværs af offentlig og privat, hvor man f.eks. har den samme leverandør inde til at etablere energiforbedringer i kommunale og private ejendomme i samme område? Det kunne f.eks. være en skole, en daginstitution og et boligområde, der ligger som nabo.

## Ingen grund til at vente

Carsten Pietras har flere eksempler på kommuner, som ikke går i gang med ESCO-projekter, fordi de grundlæggende mener, at de selv kan klare energirenovringsopgaverne. Svaret på dette er: Hvorfor har I så ikke allerede gjort det?

Det er en meget stor mundfuld for langt de fleste kommuner at energirenovere alle kommunale ejendomme. Det kræver tid, det kræver mange forskellige kompetencer, og det kræver penge. Det betyder i bedste fald, at disse opgaver gennemføres i mange etaper over lang tid, og i værste fald, at de aldrig bliver gennemført. Det er en skam, når guldæggene nu engang ligger og venter på at blive samlet op – jo før, des bedre.

# CFM'S NORDISKE KONFERENCE FOR FORSKNING OG PRAKTIKERE

Indtryk fra CFM  
konferencen  
22.-23. august 2011



FM Update udgives af DFM – Dansk Facilities Management netværk  
Redaktion: Anja Kiersgaard og Kjeld Nielsen  
Foto: Kjeld Nielsen  
Lay out: heddabank.dk.



## FM UPDATE

Af KJELD NIELSEN,  
redaktør, FM Update

[www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk)

## Dette nummer

Dette nummer af FM Update sætter fokus på sourcing, hvor vi meget gerne vil høre medlemmernes/læsernes erfaringer og synspunkter i fremtidige numre. Har I outsourcet? Hvordan er det gået? Hvad mener de overførte medarbejdere? Hvad siger kunden? Gode eksempler som ikke nødvendigvis er de rene succes'er? Et andet tema er benchmarking hvor Ernst & Young i de senere år har gjort sig gældende, ikke mindst på nordisk plan. Vi får endvidere 3. del af Kirsten Ramskov Galamba's arbejde for at gennemføre en PhD om bæredygtig FM. Vi glæder os til at se resultatet af det samlede arbejde i 2012. Herudover er der lidt om det studium, min medredaktør Anja Kiersgaard, gennemfører på NTNU i Trondheim.

## Næste nummer

Næste nummer vil bl.a. indeholde artikler om CFM's nordiske konference for forskning og praktikere, som netop er afholdt og fotos fra arrangementet der samlede 85 nordiske deltagere er vist for- og bagsiden af dette blad. Derudover vil vi dække DFM's uddannelsesdag, have en totaløkonomisk status samt en oversigt over FM udviklingen og status i Norge samt en artikel om det norske forskningsarbejde om Usability. Endvidere regner jeg med en opsummering fra seminaret om funktionskontrakter, resultatet af hvem der modtager årets driftsherrepris m.m.

Husk at holde dig ajour med DFM's aktiviteter på hjemmesiden [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk) og har du ideer til emner og temaer vi skal behandle i kommende numre af FM Update så send en e-mail til undertegnede. Det gælder også hvis du vil foreslå artikler og indlæg af andre end dig selv.

Har du kommentarer og synspunkter vedr. bragte artikler, FM Update generelt m.v. så lad mig høre, således at vi til stadighed kan forbedre bladet.

Temaerne i de kommende numre er som følger:

	Deadline	Udsendelse	Temaer
# 4/12 – blå	18.november	Primo december	1. Næste FM generation, 2. Forsknings status (bl.a. bidrag fra den nordiske CFM konference i august), 3. trends

Se mere om priser for annoncering på DFM's hjemmeside.

Henvendelse vedr. artikler til undertegnede: [nielsen.famconsult@gmail.com](mailto:nielsen.famconsult@gmail.com)

## Dansk Facilities Management – netværk (DFM)

blev etableret i 1991 og har i dag over 200 medlemmer. Medlemmerne er spredt ud over hele Danmark og er i vidt forskellige virksomheder og brancher – fra facilities managers i private virksomheder, entreprenør-virksomheder, rådgivere og leverandører til offentlige virksomheder og institutioner.

Denne brede sammensætning af medlemmerne giver god mulighed for at etablere netværk i netværket, hvor der udveksles erfaringer og diskuteres konkrete problemstillinger.

Formålet for Dansk Facilities Management – netværk er

- at udvikle fagområdet,
- at udbrede og udveksle viden om Facilities Management,
- at fremme samspillet mellem praksis, uddannelse og forskning
- at være bindeled til den internationale udvikling på området.

## DFM aktiviteter hele året

I løbet af året afholdes en række møder, workshops, studierejser og konferencer ofte i samarbejde med andre faglige netværk.

Derudover bruger medlemmerne hjemmesiden aktivt. Her er der adgang til artikler, links og nøgletal, der kan bruges i arbejdet med Facilities Management.

Et DFM medlemskab giver adgang til nyeste viden og erfaringer fra ind- og udland og inspiration til at bruge Facilities Management aktivt i virksomheden.



DFM indbyder til seminar om

# FUNKTIONSKONTRAKTER SOM STRATEGISK UDBUDSFORM

Onsdag den 21. september 2011 kl. 13.00 – 16.45

i Radiorådssalen, Ernst & Young, Gyngemose Parkvej 50, 2860 Søborg



## PROGRAM

13.00	Velkomst
13.10	Præsentation af Udbudsrådets Funktionsudbudsanalyse v/formand for Udbudsrådet Jørgen Lindegaard
13.40	Best practice. Resultat af nordisk undersøgelse af outsourcing baseret på 32 udbud v/Magnus Kuchler, Ernst & Young
14.10	Funktionskontrakter på kommunale veje v/udviklingschef Ole-Jan Nielsen, NCC Roads
14.50	Bygninger
15.30	Erfaringer med kendte funktionskontrakter v/vice president Facility Management Verner Bentzen, Novo Nordisk A/S
16.00	Netværking
16.45	Afslutning

**Arrangementet er gratis og tilmelding kan foretages på [www.dfm-net.dk](http://www.dfm-net.dk).**

Med funktionskontrakter hvor fokus er på hvad der skal leveres, kan man opnå:

- Større besparelser
  - Øget incitament til innovation og løbende forbedringer hos leverandøren
  - Enklere styring og opfølgning
- ... i forhold til aktivitetsbaserede kontrakter, hvor man i detaljer specificerer hvordan en service skal leveres.

Området er forholdsvis nyt og under udvikling, men der er ingen tvivl om at vi vil se mange flere funktionsudbud i fremtiden på mange serviceområder. Sverige er nok 1-2 år forud for Danmark hvad angår store funktionsudbud, hvorfor det giver god mening at se hvad de gør og udnytte deres erfaringer.